

## Stalno strokovno spopolnjevanje tudi za ravnatelje?

*Andrej Koren*

V prispevku so prikazani razlogi, za kvalitetno stalno strokovno spopolnjevanje ravnateljev v vzgoji in izobraževanju. Avtor razpravlja o treh oblikah izpopolnjevanja ravnateljev: poklicnem izobraževanju, poklicnem treningu ter poklicni podpori in razvoju. Pri tem ugotavlja, da sta v Sloveniji prvi obliki ustrezno organizirani, premalo poudarka pa dajemo poklicni podpori in razvoju.

Članek se posebej osredotoči na izkušnje v zvezi z izvajanjem ravnateljskega izpita, ki je obvezen za ravnatelje slovenskih šol, domov in vrtcev. Predlaga uvedbo sistematične spremljave ravnateljev ob prvem imenovanju, kar bi novim ravnateljem omogočilo ustrezno podporo in povezavo med usposabljanjem pred imenovanjem in po njem.

### RAZLOGI ZA

Dokazovanje pomena izobraževanja vodij verjetno ni več potrebno, kljub temu naj na začetku navedem nekaj razlogov, ki mu govorijo še posebej v prid zanj.

Učitelji se izobražujemo za delo z otroki, zato se ti, ki postanejo ravnatelj, znajdejo v povsem novi vlogi. Razlika v vlogah je na naših šolah še posebej opazna, saj strokovni delavci (razen pomočnikov) skoraj nimajo sistematične možnosti pridobivanja vodstvenih izkušenj.

Razen tega mnogi avtorji (Jones 1987, Koren 1999 in Marland 1986) ugotavljajo, da ravnatelji, ki so zadolženi za izpopolnjevanje svojih strokovnih delavcev, zelo malo storijo za lasten razvoj. Zadovoljni so že, da se prebijejo mimo čeri vsakodnevnega delovanja šole in pri tem ne najdejo časa za lastno strokovno spopolnjevanje.

Tretji razlog je vse bolj zahtevno vodenje šol,

- šole se soočajo z novimi zahtevami in izzivi;
- nove tehnologije, ki jih uvajamo, morajo obvladati vsi na šoli,
- stara načela vodenja ne veljajo več, saj nove generacije učiteljev s svežim in širokim znanjem zahtevajo drugačno vodenje,
- znanje, ki smo ga pridobili med šolanjem, je že zastarelo,

- izobraževanje mora združiti ravnatelje, ki delajo osamljeni,
- ali, kot pravi Drucker (1993): uspešnost (celo preživetje organizacij) je odvisna od sposobnosti jutrišnjih vodij.

V Sloveniji je ta zahtevnost še posebej izrazita. Šolska zakonodaja je dala izredno veliko pristojnosti ravnateljem (Širec 1999), zdi se, kot da jim je naprtila vse, česar ni bilo mogoče (ali česar ne znamo) dati drugim, oziroma naj ne bi znali narediti drugi.

In ne nazadnje je izobraževanje vodij pomembno, ker se pri ravnateljih, tako pri nas kot v tujini, pojavlja težnja po iskanju receptov za opravljanje svojega dela. V stiski in pri obremenitvah se namreč zatekajo k iskanju odgovorov ponujenih na pladnju, ali k seminarjem, kjer bi dobili natančna navodila, kaj naj naredijo na svoji šoli in kako. Ker takšnih odgovorov ni, je treba z izpopolnjevanjem ravnatelje vzpodbujati, naj iščejo lastne rešitve (Fullan in Hargreaves 1999). Vsaka šola je nekaj posebnega, odgovori so tam, le ljudi (vse na šoli) je treba usposobiti, da jih znajo najti.

#### OBLIKE STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA

Oldroy in Hall (1991) delita izpopolnjevanje ravnateljev na tri glavne oblike:

1. poklicno/strokovno izobraževanje,
2. poklicni/strokovni trening,
3. poklicna/strokovna podpora in razvoj.

Prevod besede *professional* pomeni *poklicno* in *strokovno*, zato puščam oboje, še posebej, ker je (in bo) o poklicu ravnatelja še kar precej nedorečenega.

#### *Strokovno izobraževanje*

K poklicnemu/strokovnemu izobraževanju spada ta širitev in poglobitev ravnateljevega teoretičnega znanja s študijem na visokošolskih zavodih. Ker lahko postane nekdo ravnatelj šele po tem, ko je pridobil pogoje za učitelja (kar je značilno za profesionalne organizacije), je takšno izobraževanje primerno po zaključenem dodiplomskem študiju, ko nekdo že ima diplomu učitelja.

Na evropskih in severnoameriških univerzah je takšnih programov veliko. Po izkušnjah, ki jih ima Strokovni svet za splošno izobraževa-

nje, pristojen za priznavanje podiplomskih študijev kot ravnateljskega izpita, je ustreznih programov že kar nekaj tudi pri nas: na ekonomskih fakultetah, na Fakulteti za družbene vede in na Fakulteti za organizacijske vede. Večina smeri ima namreč možnost izbire predmetov, ki vsaj deloma obravnavajo tudi neprofitne organizacije. V celoti je management šolstva usmerjen specialistični študij menagementa v izobraževanju. Zanj je letos izšel prvi razpis, izvaja pa ga Visoka šola za management v Kopru na podlagi franšize z Manchestrsko metropolitansko Univerzo in v sodelovanju s Šolo za ravnatelje.

Podiplomski študij daje ravnateljem nova znanje in možnost izenačevanja z učitelji, ki lahko izbirajo med številnimi podiplomskimi programi v svojih predmetnih usmeritvah. Daje jim potrebno samozavest, znanje in stopnjo izobrazbe. Seveda omenjeni programi niso namenjeni le ravnateljem, so le najbližje temu, kar ravnatelji potrebujejo za svoje delo.

### *Poklicni trening*

S poklicnim ali strokovnim treningom mislimo na izpopolnjevanje, ki ravnateljem daje veščine in znanja, nujna za vodenje šol, domov in vrtcev. Pri nas in v svetu poznamo različne oblike in dokaj bogato ponudbo. Opisovati je ni treba, saj je dovolj pogled v Katalog stalnega strokovnega spopolnjevanja. Pomembno pa je, da spopolnjevanje zajema vse ravnatelje, saj »več dosežemo, če zajamemo vse ravnatelje, kot če trošimo energijo za izboljšanje sposobnosti le nekaterih« (Drucker 1993). Drucker (ibid.) daje še nekaj priporočil:

- Razvoj vodij mora biti dinamičen, ne sme ciljati na zamenjavo oziroma reševanje današnjega stanja – vedno mora temeljiti na potrebah jutrišnjega dne.
- Spopolnjevanje se mora ogniti predpisom oziroma administriranju.
- Spopolnjevanje mora razviti osebnostne kvalitete in vzpodbuditi nadarjenost, ravnateljem dati potrebno samozavest, znanje, pogum, da se držijo svojih odločitev in da znajo reči tudi *ne*.
- Trening in podpora ravnateljev se morata osredotočiti na posameznikovo osebnost in na njegove odnose z ljudmi.
- Izpopolnjevanje mora temeljiti na aktualnih nalogah vodenja šole,

da se ravnatelji lahko ustrezno odzovejo, osmislijo trenutno dogajanje na šoli (vendar brez receptov).

- Vodenje in trening ne smeta biti omejena le na ravnatelje.

Vendar upoštevanje teh priporočil ni enostavno. Kot je zapisano že v uvodu, ravnatelji namreč na seminarjih pogosto iščejo predvsem odgovore na težave, iz svojega okolja. Toda Fullan in Hargreaves (1999) pravi: »Lahko napišeš vse mogoče knjige, imaš ničkolilko govorov, izvajaš kvalitetne seminarje in sestanke, opišeš, kako naj šole in šolski sistem delujejo, vedno boš dobil isto vprašanje: ›Kako?«. V svetu nenehnega spreminjanja so negotovost in dvomi ravnateljev razumljivi – recepti raznih ›gurujev«, nekaterih managerskih seminarjev in knjig, dajejo zgolj lažen občutek varnosti.«

#### *Poklicna/strokovna podpora in razvoj*

Mednje štejemo dejavnosti, ki razvijejo izkušnje in uspešnost na delovnem mestu ter prenos izkušenj med kolegi. Poznamo več oblik, na primer strokovna srečanja, aktive ravnateljev, pomoč svetovalcev javnih zavodov s področja vzgoje in izobraževanja, Ministrstvo za šolstvo in šport. Takšna podpora je pomembna, ker je blizu vsakodnevni delu šol, domov in vrtcev, zato so ravnatelji zanje običajno motivirani. To kaže velika udeležba na strokovnih srečanjih ravnateljev in Ministrstva za šolstvo in šport, kjer je zaradi številnosti udeležencev težko doseči obojesmerno komunikacijo, so pa srečanja bistvena za oblikovanje državnih prioritet.

Ker menimo, da je to področje v Sloveniji premalo razvito, pričujemo na Šoli za ravnatelje z oblikovanjem »mreže ravnateljev«. Z njo želimo vzpodbuditi načrtno medsebojno sodelovanje in pomoč na delovnem mestu. Na strokovnih srečanjih Menedžment v izobraževanju pa vzpodbujamo razvoj raznih oblik izmenjav izkušenj in dobre prakse. Da je ubrana pot res prava, kaže vse več referatov, okroglih miz, predstavitev in razprav, ki jih na teh srečanjih pripravijo ravnatelji.

#### RAVNATELJSKI IZPIT IN PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Pri razmišljanju o spopolnjevanju ravnateljev ni mogoče mimo ravnateljskega izpita, ki je od 1. septembra 2000 obvezen za vse ravnatelje in kandidate za ravnatelje (Mihovar 1997). Njegovo vsebino in način izvajanja si lahko vsakdo ogleda na spletnih straneh Šole za ravnatelje (<http://www.solazaravantelje.si>).

Pri tem je slovenska zakonodaja primerljiva z najrazvitejšimi državami, imamo pa nekatere posebnosti, gre za zahtevo, da morajo kandidati imeti ravnateljski izpit še preden postanejo ravnatelji. To določilo povečuje vpis v Šolo, predvsem pa je nevarno, da bi postal izpit preveč pomembno merilo za izbiro novih ravnateljev. Izpit lahko da mnogo znanj, ne more pa zagotavljati, da bo vsakdo, ki ga opravi, uspešen ravnatelj. Pri izbiri morajo sveti šol upoštevati še druge kriterije. Na srečo smo v Šoli za ravnatelje letos prvič uspeli zagotoviti vpis skoraj vsem kandidatom, ki izpolnjujejo kriterije za ravnatelja in prepričali, da bi izpit postal ključni dejavnik selekcije pri imenovanjih.

Obiskovanje programa šole še pred začetkom opravljanja službe ravnatelja je smiselno, saj si med študijem za učitelje ne pridobimo znanj (ali »treninga«) o managerskih pristopih vodenja. Hkrati se mnogim ravnateljem po čudovitem začetku zatakne, okolje zahteva preveč in začnejo popuščati – zato potrebujejo oporo in pomoč. Razen tega udeležencev, ki z opravljenim izpitom izpolnijo pogoje in postanejo ravnatelji, nič ne obvezuje, da se nadalje usposabljujejo. Izpit sam jim vsega znanja ne more dati, še posebej ker lahko med izpitom in dejanskim začetkom ravnateljevanja mine več let.

Zato bi bilo smiselno, da bi novo imenovane ravnatelje v prvem mandatu vključili v dodatno izobraževanje in jih spremljali na delovnem mestu. Ker je vsako leto v Sloveniji na vseh nivojih šolanja in v vrtcih prvič imenovanih okoli 30 ravnateljev, je mogoče pripraviti program, v katerega bi se vključili za dve leti ali tri.

Predlagani program bi okvirno zajemal:

- štiri module spopolnjevanja (v skupini z drugimi novoimenovanimi ravnatelji), ki bi deloma dopolnili vsebine iz Šole za ravnatelje,
- svetovanje in spremljavo na šoli – pedagoško vodenje, dokumente, načrtovanje, evalvacijo, normative, projekte, osebno učinkovitost,
- dva seminarja za ves učiteljski zbor.

Seminarje in svetovanje bi izvajali predavatelji Šole za ravnatelje in tisti z visokošolskih zavodov, strokovnjaki z Ministrstva za šolstvo in šport, Zavoda RS za šolstvo ter občin in vodje aktivov ravnateljev.

Po končanem usposabljanju bi izvajalci programa ministru (in ustanovitelju zavoda ter njegovemu svetu) izročili poročilo, na podlagi kate-

rega bi ob prvi reelekciji izdal ali pa tudi utemeljeno zavrnil soglasje k ponovnemu imenovanju. Obstoječe zakonodaje zaradi te spremembe ne bi bilo treba spreminjati.

Kaj bi s tem dosegli?

- Tisti, ki želijo postati ravnatelj, bi z izpitom lahko še vedno dobili znanja s področja vodenja preden postanejo vodje, kar je na šolah, kjer ob ravnatelju in pomočniku ni drugih mest za pridobivanje vodstvenih izkušenj, zelo pomembno.
- Ponovna potrditev po spremljavi bi lahko deloma odpravila težave, ki pogosto nastajajo ob imenovanjih novih ravnateljev. V mnogih šolah, domovih in vrtcih je ob izboru veliko nesoglasij in nestrokovnega odločanja. Minister ob dajanju soglasja skoraj nima drugih podatkov kot mnenje kolektiva, ki pa lahko zavaja, saj se delavci nemara utegnejo odločiti za kandidata, ki bo verjetno uvajal najmanj sprememb in si tako zagotovijo varnost in mir.
- Poudarek bi dali pedagoškemu vodenju, ki bi utegnil ob vsem, s čimer se mora novi ravnatelj soočiti, izgubiti osrednji pomen.
- Lažje bi vzpostavili sodelovanje novega ravnatelja in učiteljskega zbora.
- Ravnatelju bi omogočili načrten stik z zunanjim okoljem in s tistimi, s katerimi sodeluje.
- Ob posebnih primerih, ko bi se pokazalo, da izbrani kandidat ne izpolnjuje zahtev za ravnatelja, bi preprečili njegovo ponovno imenovanje.
- To bi lahko bil tudi eden od korakov k odpravi mandatov, ki jih predlagajo združenja ravnateljev. Če bo do odprave prišlo, bi ravnatelji imeli trajen mandat po tej spremljavi oz. po prvi ponovni potrditvi.
- S spremembami bi povezali usposabljanje za ravnatelje v Šoli za ravnatelje z usposabljanjem na delovnem mestu po imenovanju.

Predlagana povezava usposabljanja pred imenovanjem in treninga po njem bi združila prednosti najpogostejših oblik priprave ravnateljev iz različnih držav. Uporabili bi najboljše izkušnje držav, ki dajo poudarek pripravi pred imenovanjem, in tistih, ki razvijajo predvsem usposabljanje po imenovanju.

## UPORABLJENA LITERATURA

- Drucker, P.F. 1993. *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Fullan, M. in A. Hargreaves. 1999. *What's worth fighting for out there*. Mississauga: Ontario Public School Teachers' Federation.
- Jones, A. 1987. *Leadership for tomorrow's schools*. Oxford: Basil Blackwell.
- Koren, A. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Oldroyd, D. in V. Hall. 1991. *Managing staff development*. London: Chapman.
- Marland, M., ur. 1986. *School management skills*. Oxford: Heinemann.
- Mihovar-Globokar, K. 1997. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Širec, A. 1999. *Ravnatelj v okovih zakonodaje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.